Development of Area-Based School Management Strategies in a Multicultural Society to Enhance Vocational Student Competencies under Nan Provincial Office of Vocational Education

Rachata Dhilokratchatasakul[1*] and Phetcharee Rupavijetra[2]

1 *Faculty of Education, Payap University, Thailand*
2 *Faculty of Education, Payap University, Thailand*
* *Corresponding author. E-mail: rachatadhi09@gmail.com*

Abstract

This research aimed to develop area-based school administration strategies in a multicultural society to enhance vocational learner competencies under the Office of Vocational Education, Nan Province. A mixed methods research design was employed, comprising four steps: 1) examining the contextual background of educational institutions under the Office of Vocational Education, Nan Province, through document analysis and the application of SWOT Analysis and SOAR Analysis techniques; 2) developing strategies through focus group discussions with 20 purposively selected experts, including academics, qualified specialists, vocational education administrators in Nan Province, and school practitioners, followed by strategy verification through an expert-based seminar involving 10 purposively selected participants comprising vocational education administrators and government education executives; 3) constructing a strategy manual and evaluating it by 10 experts in an expert-based seminar using a 5-level rating scale, with data analyzed through descriptive statistics including mean and standard deviation; and 4) assessing strategy quality by 10 experts in an expert-based seminar using a 5-level rating scale to evaluate accuracy, appropriateness, utility, and feasibility, with data analyzed through descriptive statistics including mean and standard deviation. The findings revealed that the area-based school administration strategies in a multicultural society for developing vocational learner competencies under the Office of Vocational Education, Nan Province, consisted of 3 core strategies and 7 key strategies encompassing area-based network administration toward excellence, curriculum and competency development grounded in local identity, and the enhancement of personnel capacity and learner quality of life in a multicultural society. The overall evaluation of the strategy manual appropriateness yielded a mean score at the highest level. The overall quality assessment of the strategies in terms of accuracy, appropriateness, utility, and feasibility also yielded a mean score at the highest level.

Keywords: School Administration Strategy, Area-Based Management, Multicultural Society, Learner Competency

Received: 2026-03-03; **Revised:** 2026-04-09; **Accepted:** 2026-04-09

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

รชต ดิลกรัชตสกุล[1*] และเพ็ชรี รูปะวิเชตร์[2]

1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ

2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ

** Corresponding author. E-mail: rachatadhi09@gmail.com*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาบริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้วยการศึกษาเอกสารและใช้เทคนิค SWOT Analysis และ SOAR Analysis 2) พัฒนากลยุทธ์โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตรวจสอบกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้บริหารศึกษาของหน่วยงานรัฐ 3) สร้างคู่มือกลยุทธ์และประเมินคู่มือกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ใช้แบบประเมินคู่มือกลยุทธ์มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 4) ประเมินคุณภาพ กลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ใช้แบบประเมินกลยุทธ์มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลักและ 7 กลยุทธ์สำคัญ ที่ครอบคลุมการบริหารเครือข่ายเชิงพื้นที่สู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาหลักสูตรและสมรรถนะบนฐานอัตลักษณ์ท้องถิ่น และการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและคุณภาพชีวิตผู้เรียนในสังคมพหุวัฒนธรรม ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือกลยุทธ์ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินคุณภาพกลยุทธ์ ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา, การบริหารเชิงพื้นที่, สังคมพหุวัฒนธรรม, สมรรถนะผู้เรียน

บทนำ

ปัจจุบันสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมแห่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งในด้านเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวิถีการดำเนินชีวิต ความหลากหลายดังกล่าวได้กลายเป็นลักษณะสำคัญของสังคมในแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีกลุ่มชาติพันธุ์และชุมชนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกันอาศัยอยู่ร่วมกัน ความเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้สังคมไทยก้าวเข้าสู่ลักษณะของสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างชัดเจน นำมาซึ่งโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนที่หลากหลาย และความท้าทายในการอยู่ร่วมกันอย่าง

สันติและเคารพในความแตกต่างของกันและกัน จังหวัดน่าน เป็นอีกจังหวัดหนึ่งในพื้นที่ภาคเหนือที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ อาทิ ชาวไทยพื้นเมือง ไทลื้อ ม้ง เย้า และชนเผ่าอื่น ๆ ที่ยังคงรักษาอัตลักษณ์และวัฒนธรรมของตนเองไว้ได้อย่างเข้มแข็ง ความเป็นพหุวัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการศึกษา ซึ่งต้องคำนึงถึงความแตกต่างทั้งในด้านค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมของผู้เรียน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษา (Multicultural Education) จึงเป็นแนวคิดสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างและความหลากหลายของผู้เรียนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ฐานะทางสังคม และสภาพร่างกาย (Banks, 1994) รวมถึงแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-based Education) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่พื้นที่ โดยให้ชุมชนและภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายหลักคือการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม (สมเกียรติ ชิดไธสง, 2566)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้มีทักษะชีวิตและอาชีพที่ตอบโจทย์ศตวรรษที่ 21 และมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่ชายขอบ พร้อมทั้งนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ที่ได้กำหนดกรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติเพื่อยกระดับทักษะและสมรรถนะของผู้เรียนให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ การจัดการอาชีวศึกษาในปัจจุบันจึงมีพันธกิจหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะครอบคลุมทั้งระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพวิชาชีพให้ทันต่อพลวัตของตลาดแรงงาน โดยอาศัยการบูรณาการระหว่างองค์ความรู้เชิงทฤษฎีในมาตรฐานสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2563)

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาและการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคน่านและปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน (สุทธิพงษ์ โชติพิสุทธิเมธี, สัมภาษณ์, 21 สิงหาคม 2567) ทำให้ทราบถึงสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ที่จำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์การบริหารที่คำนึงถึงบริบทเฉพาะของพื้นที่ และสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดน่านยังประสบปัญหาหลายประการ อาทิ 1) ปัญหาความเข้าใจและความต่อเนื่องในการจัดการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษา 2) ปัญหาการออกกลางคันจากระบบการศึกษา ด้วยสภาพภูมิประเทศที่เป็นภูเขาสูงและเส้นทางคมนาคมที่ยากลำบาก ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำและออกกลางคันในที่สุด 3) ปัญหาการจบการศึกษาล่าช้า เนื่องจากไม่ผ่านการประเมินสมรรถนะรายวิชา 4) ปัญหาการเข้าถึงการฝึกทักษะอาชีพ การจัดการเรียนการสอนในระดับอาชีวศึกษามุ่งเน้นการ ฝึก

ปฏิบัติจริงในสถานประกอบการหรือศูนย์ฝึกอาชีพ จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดน่านยังขาดกลยุทธ์การบริหารที่สะท้อนความต้องการของชุมชนท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เป็นระบบ ความเข้าใจของผู้บริหารและครูต่อบริบทพหุวัฒนธรรมยังอยู่ในระดับจำกัด ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน บริบทของจังหวัดน่านเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต และภาษา ส่งผลให้การจัดการศึกษาในลักษณะสังคมพหุวัฒนธรรม (Multicultural Society) จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทท้องถิ่นและต้องใช้แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีความเข้าใจต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความต้องการของชุมชนอย่างลึกซึ้ง (Banks, 2002)

จากสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ปรากฏข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาในจังหวัดน่านยังขาดกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับบริบทพหุวัฒนธรรมและตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะของผู้เรียนไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล (ธาดา อักษรชื่น, 2556) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและตลาดแรงงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดกรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็น 4 ด้านหลัก เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ด้านแรกคือการบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการกับชุมชนและองค์กรภายนอก ด้านที่สองคือการบริหารงบประมาณ ที่ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ใน 7 มิติของการจัดการทางการเงิน เพื่อให้ทรัพยากรทุกส่วนก่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพการศึกษา ด้านที่สามคือการบริหารงานบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิ

บาล เพื่อส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน และด้านสุดท้ายคือการบริหารทั่วไป ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกประสานและสนับสนุนให้การบริหารทุกด้านดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

แนวคิดด้านกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดย สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2556: 105) ได้เสนอว่ากระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นการวิเคราะห์นั้น องค์กรจำเป็นต้องศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อโอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในที่สะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนไปปฏิบัติ จากนั้นจึงประเมินและคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการจัดสรรทรัพยากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมที่เกื้อหนุนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ปกรณ์ ปรียากร (2558 : 83-84) ได้เพิ่มเติมว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานทางการศึกษา โดยเทคนิค SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้เพื่อให้การวิเคราะห์สะท้อนภาพความเป็นจริงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดด้านการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่

เป็นแนวคิดการบริหารจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้แก่ภาคส่วนต่าง ๆ เป็นผู้จัด การศึกษา โดยรัฐมีการกระจายอำนาจให้จังหวัด เป็นผู้จัดการศึกษาอาจดำเนินการในรูปแบบของ “สภาการศึกษา” ที่มีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มาจากทุกภาคส่วน มีอิสระและอำนาจในการกำหนดและตัดสินใจ ร่วมออกแบบการพัฒนาการศึกษา สนับสนุน ตลอดจนตรวจสอบการใช้ ทรัพยากรการศึกษาและร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาในจังหวัด สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลโดยแท้จริง ให้มีอำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงในมิติทางวิชาการ ได้แก่ การบริหารและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้การวัดและประเมินผลตามศักยภาพและบริบทของพื้นที่ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองต่อโจทย์ปัญหาและความต้องการ ตามบริบทของพื้นที่ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ โอกาสคุณภาพและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (มนต์นภัส มโนการณ์, 2561: 4-8)

แนวคิดการจัดการเรียนรู้ในสังคมพหุวัฒนธรรม

พหุวัฒนธรรมการศึกษาเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมประเด็นความหลากหลายในสังคม ทั้งในมิติของชาติพันธุ์ ชนกลุ่มน้อย เพศ ศาสนา ความพิการ และสถานะทางเศรษฐกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคทางโอกาสสำหรับทุกกลุ่มในสังคม ทั้งนี้ Bennett (1995 อ้างถึงใน ชูพินิจ เกษมณี, 2545 : 33-34) ได้ชี้ว่าจุดเน้นสำคัญของแนวคิดนี้อยู่ที่ความหลากหลายทางชาติพันธุ์เป็นหลัก การศึกษาพหุวัฒนธรรมดำเนินการผ่าน 4 มิติ ได้แก่ การสร้างความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาโดยปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและทัศนคติของครู การพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม การพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะในการดำรงชีวิตท่ามกลางความ

หลากหลาย ตลอดจนการต่อต้านอคติและการเลือกปฏิบัติในทุกรูปแบบผ่านการพัฒนาทัศนคติและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม แนวคิดดังกล่าวจึงสะท้อนถึงพันธกิจในการสร้างสังคมการศึกษาที่เคารพคุณค่าความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ และพหุวัฒนธรรมศึกษา ได้ข้อมูลสรุปเชิงวิเคราะห์และดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาบริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลสารสนเทศหลักสูตรของสถานศึกษา และข้อมูลเชิงพื้นที่ จากนั้นวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ตามกรอบแนวคิด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม และด้านมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และวิเคราะห์ SOAR เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspiration) และผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) จะทำให้ได้แนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่สรุปได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เพื่อตรวจสอบและผู้วิจัยแก้ไขตามคำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ในขั้นตอนนี้แบ่งการดำเนินงานเป็นขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ยกร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยการนำเอาขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร และผลการวิเคราะห์ SWOT และ SOAR มาสร้างเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ ตรวจสอบเนื้อหาโดยอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

2. พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์การเลือก คือ เป็นนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม เครื่องมือที่ใช้ คือ ร่างกลยุทธ์ และ

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยนำกลยุทธ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำและขอความเห็นชอบ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 10 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์การเลือก คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้บริหารศึกษาของหน่วยงานรัฐ ร่วมพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 สร้างคู่มือและการประเมินคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยผู้วิจัยนำกลยุทธ์จากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นคู่มือกลยุทธ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์การเลือก คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้บริหารศึกษาของหน่วยงานรัฐ ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของคู่มือกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินคู่มือกลยุทธ์ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์การเลือก คือ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้บริหารศึกษาของหน่วยงานรัฐ ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินคุณภาพกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ SWOT และ SOAR เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ SWOT & SOAR การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ

SWOT		SOAR	
S: **Strengths**	**จุดแข็ง** - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา - ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีทัศนคติเปิดกว้างต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม - ผู้เรียนมีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ	**S:** **Strengths**	**จุดแข็ง** - ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เข้าใจบริบทพื้นที่และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง - สถานศึกษามีทัศนคติและความเข้าใจที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม - ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางสมรรถนะสูงและได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
W: **Weakness**	**จุดอ่อน** - รูปแบบบริหารแบบส่วนกลางไม่ได้เน้น “บริหารเชิงพื้นที่ - การบริหารจัดการยังไม่มีนโยบายชัดเจนด้านพหุวัฒนธรรม - ขาดระบบติดตามช่วยเหลือผู้เรียนและประเมินสมรรถนะผู้เรียนยังไม่ต่อเนื่องและเป็นระบบ - ขาดระบบดูแลผู้เรียนและสวัสดิการหนุนเสริม(หอพัก)	**O:** **Opportunities**	**โอกาส** - นโยบายของรัฐบาลและ สอศ. สนับสนุนการพัฒนาอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่ - ความร่วมมือจากชุมชน ชาติพันธุ์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน - แนวโน้มตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีใบรับรองสมรรถนะ
O: **Opportunities**	**โอกาส** - นโยบายของรัฐส่งเสริมการศึกษาอาชีวะเชิงพื้นที่และการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน - เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเผยแพร่ความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรมได้กว้างขึ้น - แนวโน้มตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะสูง	**A:** **Aspirations**	**แรงบันดาลใจ** - มุ่งสร้างสถานศึกษาอาชีวะที่บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โปร่งใส และทันสมัย - สถานศึกษามีภาพลักษณ์เป็นผู้นำด้านการศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมของภาคเหนือ - ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เจตคติและกิจนิสัยที่ดี มีจิตสาธารณะ - ผู้เรียนมีคุณวุฒิและสมรรถนะตรงตามมาตรฐานสากล
T: **Threats**	**ภาวะคุกคาม** - ความเหลื่อมล้ำทางพหุวัฒนธรรมและเศรษฐกิจของผู้เรียนในพื้นที่ - ความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีรวดเร็ว	**R:** **Results**	**ผลลัพธ์ที่ต้องการ** - เกิดนวัตกรรมการบริหารและระบบติดตามผู้เรียนที่ตอบโจทย์พื้นที่ - หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้สะท้อนบริบททางวัฒนธรรมของพื้นที่ - ผู้เรียนทุกคนมีสมรรถนะตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีพและมีงานทำจริง

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดแข็ง คือผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้าใจบริบทเชิงพื้นที่และยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษา นอกจากนี้ บุคลากรทางการศึกษามีทัศนคติเชิงบวกและความเข้าใจที่ถูกต้องต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในพื้นที่พหุวัฒนธรรม ส่วนจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ โครงสร้างการบริหารที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจส่วนกลางยังขาดความยืดหยุ่นในการบริหารเชิงพื้นที่ที่แท้จริง สถานศึกษาขาดนโยบายด้านพหุวัฒนธรรมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และ ระบบติดตาม ดูแล และประเมินสมรรถนะผู้เรียนยังขาดความต่อเนื่องและความเป็นระบบ ด้านโอกาส พบว่า บริบทภายนอกเอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาในหลายมิติ ทั้งนโยบายของรัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่ แนวโน้มความต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะและใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพในตลาดแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และด้านภาวะคุกคาม พบว่า สถานศึกษาเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างสังคม ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมในกลุ่มผู้ เรียน ปัญหาอุปสรรคด้านภาษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

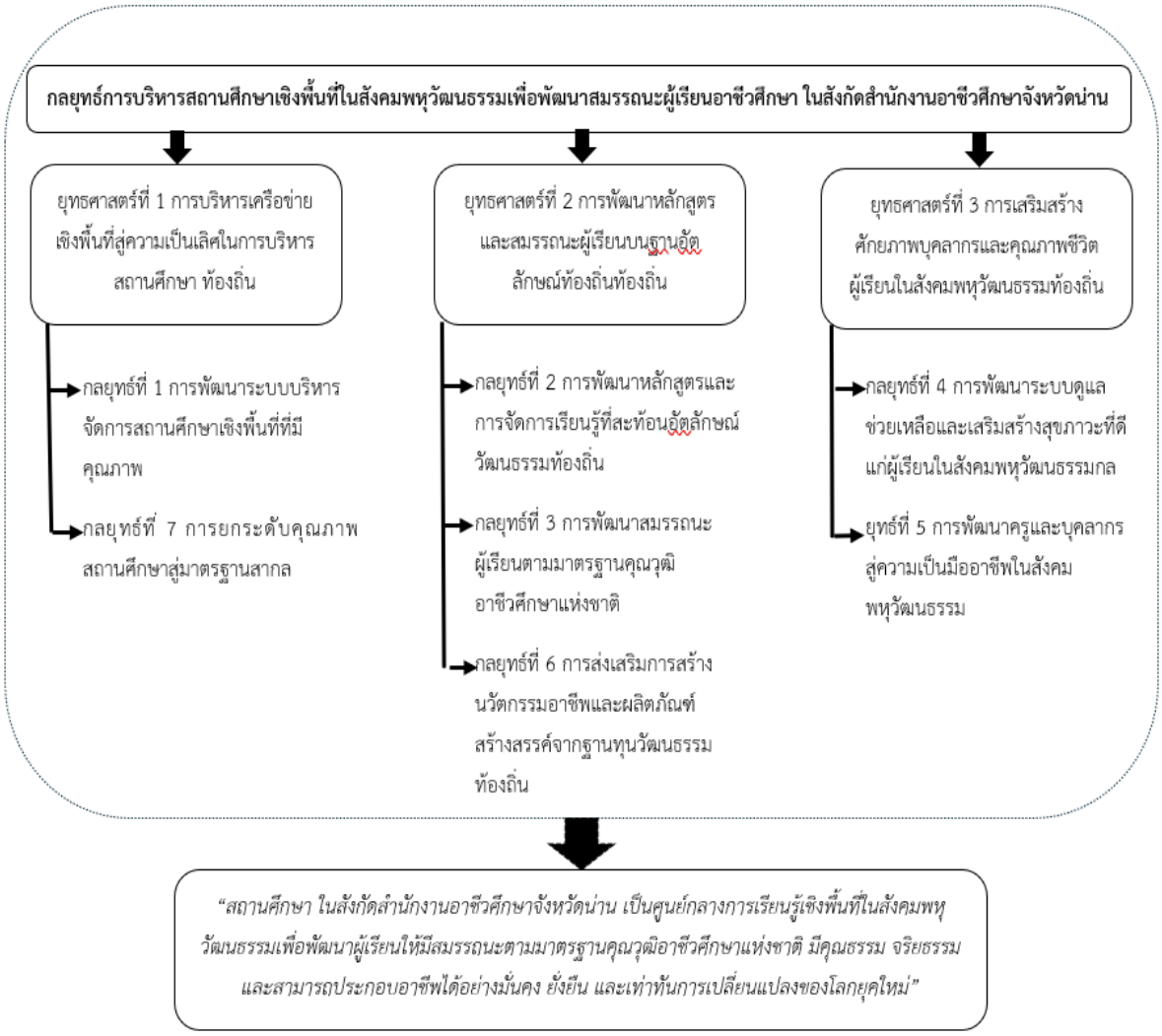
ผลการวิเคราะห์ SOAR พบว่าสถานศึกษามีแรงบันดาลใจร่วมกันในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านการจัดการอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมของภาคเหนือ โดยมุ่งหมายให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะ และสมรรถนะตามมาตรฐานสากล ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่คาดหวังในเชิงรูปธรรม ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการและระบบติดตามผู้เรียนที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สะท้อนอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชุมชน และการรับประกันว่าผู้เรียนทุกคนมีสมรรถนะเพียงพอสำหรับการประกอบอาชีพได้จริงภายหลังสำเร็จการศึกษา

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน แบ่งออกเป็น 3 ยุทธศาสตร์หลัก 7 กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารเครือข่ายเชิงพื้นที่สู่ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรและสมรรถนะผู้เรียนบนฐานอัตลักษณ์ท้องถิ่น และยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและคุณภาพชีวิตผู้เรียนในสังคมพหุวัฒนธรรม ส่วนกลยุทธ์ทั้ง 7 ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนอัตลักษณ์วัฒนธรรมท้องถิ่น กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือและเสริมสร้างสุขภาวะที่ดีแก่ผู้เรียนในสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาครูและบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพในสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์ที่ 6 การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอาชีพและผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์จากฐานทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น และ กลยุทธ์ที่ 7 การยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน มีการบูรณาการมิติด้านการบริหาร หลักสูตร และนวัตกรรมอาชีพเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 3 ด้านที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์ “สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่” ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

3. ผลการสร้างคู่มือและการประเมินคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

3.1 ผลการสร้างคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน มาสร้างคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยคู่มือประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ด้าน และกลยุทธ์ 7 ด้าน ที่บูรณาการระหว่างมิติด้านการบริหาร หลักสูตร และนวัตกรรมอาชีพสอดคล้องกับมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติและบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน ส่วนประกอบของคู่มือกลยุทธ์ฯ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยรายละเอียดความเป็นมาที่สะท้อนบริบทความหลากหลายทางชาติพันธุ์ในจังหวัดน่าน และกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางบริหารจัดการศึกษาเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบ ความสำคัญของการจัดอาชีวศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมในจังหวัดน่าน ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 และแผนยุทธศาสตร์อาชีวศึกษา 20 ปี ประกอบด้วยหัวข้อหลัก ดังนี้ 1) ความเป็นมาและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 3) กลุ่มเป้าหมายและขอบเขตการใช้งาน 4) นิยามศัพท์เฉพาะ

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ของสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม นำเสนอกรอบยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง และความต้องการจำเป็น ด้วยกรอบ SWOT และ SOAR Analysis วิสัยทัศน์มุ่งให้สถานศึกษาเป็น "ศูนย์กลางการเรียนรู้เชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม" ผลิตผู้เรียนที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ มีคุณธรรม และประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วยหัวข้อหลัก ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ด้าน 5) ประเด็นกลยุทธ์ 7 ด้าน 3 มิติ 6) ความเชื่อมโยงของแผนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ส่วนที่ 3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ นำเสนอโครงการและกิจกรรมรายประเด็นกลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน และรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมที่แบ่งตามวงจรชีวิตผู้เรียน 3 ระยะ ได้แก่ โครงการ/กิจกรรมก่อนเข้าเรียน โครงการ/กิจกรรมระหว่างเรียน และโครงการ/กิจกรรมก่อนสำเร็จการศึกษา แต่ละโครงการระบุรายละเอียดครบถ้วนตามโครงสร้างมาตรฐาน ได้แก่ วัตถุประสงค์โครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน กิจกรรมสำคัญ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และเครื่องมือประเมินผลความสำเร็จของโครงการ

ส่วนที่ 4 การกำกับ ติดตาม และประเมินผล กำหนดระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลตามวงจรคุณภาพ PDCA ครอบคลุมตั้งแต่ การจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การติดตามผ่านระบบสารสนเทศ การประเมินความสำเร็จของโครงการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมถึงแนวทางการนำโครงการ/กิจกรรมไปประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน

ผู้วิจัยนำคู่มือและแบบประเมินคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และความเหมาะสมของคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเมินและได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 ผลการประเมินคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินคู่มือกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
ส่วนที่ 1 บทนำ			
1. ความเป็นมาและความสำคัญสะท้อนบริบทพหุวัฒนธรรมของจังหวัดน่านได้ชัดเจน	4.80	0.42	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือครอบคลุมทั้งด้านการบริหารพื้นที่และสมรรถนะผู้เรียน	4.90	0.32	มากที่สุด
3. คำนิยามศัพท์มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่	4.90	0.32	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ของสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม			
4. วิสัยทัศน์มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาให้เป็น "ศูนย์กลางการเรียนรู้พหุวัฒนธรรม" ที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ	4.90	0.32	มากที่สุด
5. พันธกิจทั้ง 7 ด้าน มีความเชื่อมโยงสู่การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนที่ตอบโจทย์ทั้งระดับสากลและบริบทท้องถิ่นน่าน	4.80	0.42	มากที่สุด
6. ประเด็นกลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน ครอบคลุมภารกิจการบริหารอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การบริหารคน หลักสูตร จนถึงมาตรฐานสากล	5.00	0.00	มากที่สุด
7. การกำหนดกลยุทธ์มีการดึงจุดเด่นจากผลการวิเคราะห์ทุนทางวัฒนธรรมและข้อจำกัดของพื้นที่จังหวัดน่านมาเป็นแนวทางขับเคลื่อนได้อย่างเหมาะสม	4.70	0.48	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ			
8. โครงการ/กิจกรรมรายกลยุทธ์มีความหลากหลายและครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนา	4.80	0.42	มากที่สุด
9. วัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละโครงการมีความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ	4.90	0.32	มากที่สุด
10. ผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	4.80	0.42	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 การกำกับ ติดตาม และการประเมินผล			
11. การใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินงานมีความเหมาะสมและชัดเจน	4.80	0.42	มากที่สุด
12. วิธีการประเมินผลสะท้อนความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมทั้งด้านการพัฒนาสมรรถนะครู ผู้เรียน หลักสูตร และมาตรฐานการบริหารสถานศึกษา	4.60	0.52	มากที่สุด
ภาพรวมของคู่มือ			
13. การจัดลำดับเนื้อหาในคู่มือมีความต่อเนื่องและเป็นระบบง่ายต่อการนำไปใช้	4.90	0.32	มากที่สุด
14. สำนวนภาษาที่ใช้ถูกต้องตามหลักวิชาการและมีความชัดเจน	4.80	0.42	มากที่สุด
15. คู่มือมีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะเป็นแนวทางแก่สถานศึกษาอาชีวศึกษาอื่นได้	4.80	0.42	มากที่สุด
ภาพรวม	**4.83**	**0.37**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินคู่มือกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.83, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ส่วนที่ 1 บทนำ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุด คือ วัตถุประสงค์ของคู่มือที่ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารพื้นที่และสมรรถนะผู้เรียน และคำนิยามศัพท์ที่มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่ ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32) ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ของสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือประเด็นกลยุทธ์ทั้ง 7 ด้านที่ครอบคลุมภารกิจการบริหารอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบตั้งแต่การบริหารคน หลักสูตร จนถึงมาตรฐานสากล ($\bar{x}$ = 5.00, S.D. = 0.00) ส่วนที่ 3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละโครงการที่มีความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32) และส่วนที่ 4 การกำกับ ติดตาม และการประเมินผล ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือการใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมและชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.80, S.D. = 0.42) ภาพรวมของคู่มือ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือการจัดลำดับเนื้อหาที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32)

4. ผลการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จากตารางที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านประเมินความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้ พบว่าผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.81, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รายการ โดยรายการที่ได้รับการประเมินสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ที่สะท้อนทิศทางการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทจังหวัดน่าน ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32) ด้านกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 7 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุด คือ การส่งเสริมนวัตกรรมอาชีพชุมชนสร้างสรรค์และการบ่มเพาะผู้ประกอบการรุ่นใหม่มีความเป็นไปได้และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์เชิงพื้นที่ ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32)

ด้านโครงการและกิจกรรมตามประเด็นกลยุทธ์ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุด คือ กิจกรรมสำคัญในแต่ละโครงการมีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรของสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32) และในภาพรวมของแผนกลยุทธ์ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ รายการที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้านในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายภาพรวมอย่างมีเอกภาพ ($\bar{x}$ = 4.90, S.D. = 0.32)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ผ่านเทคนิค SWOT Analysis และ SOAR Analysis ทำให้พบประเด็นสำคัญว่าสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดน่านมีต้นทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการมีบุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่ซึ่งมีความเข้าใจลึกซึ้งในบริบทเชิงพื้นที่และทุนทางวัฒนธรรมที่

หลากหลายอันเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ ทัศนคติเชิงบวกของผู้บริหารและครูที่มีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมถือเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ เพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดเชิงระบบที่เป็นจุดอ่อนสำคัญ คือการขาดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการจัดการศึกษาสังคมพหุวัฒนธรรม รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่ส่วนใหญ่มักเป็นกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์และขาดความต่อเนื่องเชิงสมรรถนะ ซึ่งส่งผลให้การบูรณาการทุนทางวัฒนธรรมเข้ากับหลักสูตรวิชาชีพตามมาตรฐานชาติยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ด้านมิติของโอกาสและแรงบันดาลใจ สถานศึกษามีศักยภาพในการยกระดับสู่การเป็นผู้นำด้านการศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมของภาคเหนือ โดยอาศัยความร่วมมือที่เข้มแข็งจากสถานประกอบการและภาคีเครือข่ายท้องถิ่นในการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสูงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล แม้จะต้องเผชิญกับภาวะคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วและความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรระหว่างสถานศึกษา

ด้วยการวิเคราะห์ดังกล่าวนำสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้วยจังหวัดน่าน ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีประชากรหลายกลุ่มชาติพันธุ์ การจัดการศึกษาอาชีวะจึงควรคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้อย่างมีความสุข เข้าถึงอาชีพ และใช้สมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษา ในแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดน่าน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) คือ “คนน่านได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นคนดี มีความสุข” โดยมีพันธกิจที่สอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์ในงานวิจัยนี้ คือ 1) สร้างโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำ และพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตลอดช่วงชีวิตและมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพและมีทักษะอาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงานหรือมาตรฐานสากล 3) ส่งเสริมสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ที่สืบสานวัฒนธรรมวิถีน่าน และ 4) พัฒนาระบบบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าน, 2569)

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน พัฒนาขึ้นโดยมีแนวทางสำคัญ คือ 1) การบริหารเชิงพื้นที่ 2) การบูรณาการพหุวัฒนธรรมในหลักสูตรและการเรียนรู้ 3) การยกระดับมาตรฐานคุณวุฒิและสมรรถนะผู้เรียน 4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับชุมชน 5) การพัฒนาครูและบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ 6) การส่งเสริมนวัตกรรมอาชีพและอัตลักษณ์ท้องถิ่น และ 7) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เชิงพื้นที่ และเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน ทั้ง 7 กลยุทธ์ มีลักษณะเฉพาะที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและลดช่องว่างทางการบริหารจัดการในพื้นที่ที่มีความหลากหลายสูง โดยมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงพื้นที่ ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงพื้นที่ให้มีคุณภาพนั้น หัวใจสำคัญคือ การส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูในพื้นที่พหุวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในความหลากหลายเชิงลึก และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรม กลยุทธ์ที่ 1 คือโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งแก้ปัญหาเชิงนโยบาย โดยตรง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แนวทางการบริหารเชิงพื้นที่ (Area-based Management) เป็นฐาน ช่วยให้สามารถเปลี่ยนผ่านจากนโยบายส่วนกลางที่อาจไม่ตอบสนองต่อสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น มาสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียนกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลผู้เรียนรายบุคคล ข้อมูลเศรษฐกิจสังคม และทุนวัฒนธรรมในพื้นที่น่าน เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เป็นความโดดเด่นในเรื่องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างระบบสารสนเทศ ช่วยให้สถานศึกษามีข้อมูลผู้เรียนเพียงพอก่อนวางแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความแม่นยำ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ สอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐศิษฎ์ จิตร์จำนงค์, เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ และจรัญญา เทพพรบัญชากิจ (2568) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านการวางวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารและบุคลากรในศตวรรษที่ 21 คือการมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร

2. การเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมสู่สมรรถนะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความสำเร็จในการบูรณาการอัตลักษณ์ท้องถิ่นเข้ากับการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา โดยเฉพาะการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนอัตลักษณ์วัฒนธรรมท้องถิ่น และ กลยุทธ์ที่ 6 การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอาชีพและผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์จากฐานทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในจังหวัดน่าน การนำอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของทั้ง 11 กลุ่มชาติพันธุ์ เช่น งานหัตถกรรมผ้าทอ ภูมิปัญญาอาหาร หรือวิถีเกษตรเชิงวัฒนธรรม มาบรรจุไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา เป็นการรักษาและสืบสานมรดกทางวัฒนธรรมให้คงอยู่ รวมทั้งช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้กับผู้เรียนและชุมชน โดยการเปลี่ยนจากทักษะฝีมือดั้งเดิมให้กลายเป็น สมรรถนะวิชาชีพที่โดดเด่นซึ่งเป็นทักษะเฉพาะตัวที่ตลาดแรงงานยุคใหม่และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ต้องการ การดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของภานุวัฒน์ บุญยะรัตน์ (2565) ที่ระบุว่าการจัดการศึกษาในพื้นที่พหุวัฒนธรรมต้องมุ่งเน้นการบูรณาการความรู้และทักษะที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้จริงตามวิถีวัฒนธรรม และยังสะท้อนถึงการนำนโยบาย Soft Power ของภาครัฐมาปรับใช้ในระดับสถานศึกษา เพื่อสร้างจุดเด่นและโอกาสในการแข่งขันให้กับผู้เรียนอาชีวศึกษาในจังหวัดน่าน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตน ในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมในการแข่งขันบนเวทีโลกด้วยทักษะวิชาชีพที่ผ่านการต่อยอดด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตามผลลัพธ์ที่คาดหวังของกลยุทธ์ที่ต้องการผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงควบคู่กับการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

3. การยกระดับสมรรถนะวิชาชีพจากฐานภูมิปัญญาเชิงพื้นที่สู่มาตรฐานสากล แม้ว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน มีการปรับปรุงหลักสูตรอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิระดับชาติ ตามที่สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษากำหนดมีการจัดทำ มีหน่วยสมรรถนะและสมรรถนะย่อยอย่างเป็นระบบ ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นสมรรถนะจริงของผู้เรียนแต่ยังคงพบปัญหาสำคัญประการหนึ่ง คือ ความเข้าใจและแรงจูงใจให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของมาตรฐานคุณวุฒิยังไม่เพียงพอ รวมทั้งขาดความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตามสมรรถนะที่กำหนดในมาตรฐานคุณวุฒิ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และ กลยุทธ์ที่ 7 การยกระดับคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษาสู่ระดับสากล จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้แก้ปัญหาดังกล่าว ด้วยการขับเคลื่อนผ่านการ จัดตั้งศูนย์ทดสอบและรับรองสมรรถนะบุคคล (ในกลยุทธ์ที่ 3) ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจระบบมาตรฐานคุณวุฒิ สามารถพัฒนาและประเมินผู้เรียนได้ตรงตามเกณฑ์ การได้รับใบรับรองสมรรถนะจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพหรือกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จะช่วยยืนยันว่าผู้เรียนมีทักษะที่เป็นสากล นอกจากนี้การดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่ 7 ในการยกระดับสู่มาตรฐานสากล ยังช่วยให้ใบรับรองที่ผู้เรียนได้รับมีมูลค่าและการยอมรับในระดับที่กว้างขึ้น การวัดผลจึงเปลี่ยนจากการวัดเพื่อตัดสินผลการเรียนตามเกณฑ์ส่วนกลาง มาเป็นการวัดเพื่อรับรองความสามารถที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพและตลาดแรงงานสากล สอดคล้องกับแรงบันดาลใจในผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis ที่ต้องการให้ผู้เรียนอาชีวะน่านมีสมรรถนะวิชาชีพที่เข้มแข็งควบคู่กับสมรรถนะทางวัฒนธรรม สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคมสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าถึงศูนย์ทดสอบที่ได้มาตรฐานสากลในพื้นที่ จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสในการประกอบวิชาชีพของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การเสริมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาด้วยระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ผลการวิจัยพบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมในการแก้ไขจุดอ่อนสำคัญเกี่ยวกับผู้เรียนที่พบว่าผู้เรียนกลุ่มชาติพันธุ์มีความเสี่ยงสูงต่อการออกกลางคัน เนื่องจากข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ ภูมิศาสตร์ และความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยได้นำ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือและเสริมสร้างสุขภาวะที่ดีแก่ผู้เรียนในสังคมพหุวัฒนธรรม มาใช้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ปัจจัยส่งเสริมที่จะส่งผลต่อความสำเร็จคือ การสร้างระบบคัดกรองรายบุคคล ที่มีความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถจำแนกกลุ่มเสี่ยงและเข้าใจปัญหาเชิงลึกของผู้เรียนแต่ละคนได้ล่วงหน้า ควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างด้วย การจัดสวัสดิการที่พัก (หอพัก) สำหรับผู้เรียนที่อาศัยในพื้นที่ห่างไกลและทุรกันดาร ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีหอพักไม่เพียงแต่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายและการเดินทาง แต่ยังเป็นพื้นที่ปลอดภัยที่ช่วยให้ผู้เรียนได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ส่งผลโดยตรงต่อการลดอัตราการออกกลางคันอย่างมีนัยสำคัญ การดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพร ชูทอง (2560) ที่เสนอว่ากลยุทธ์การจัดการอาชีวศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมต้องมุ่งลดปัจจัยเสี่ยงทางสังคมและสร้างโอกาสที่เท่าเทียม อีกทั้งยังเป็นการนำหลักการ "ให้ความรักก่อนให้ความรู้" มาปฏิบัติจริงตามที่พบในข้อเสนอแนะของการวิจัย ซึ่งการที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับสุขภาวะและสวัสดิการของผู้เรียนกลุ่มชาติพันธุ์เช่นนี้ เป็นการสร้างความผูกพัน

กับสถานศึกษาที่เข้มแข็ง นำไปสู่การสร้างความเท่าเทียมในทุกมิติและเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้

5. การพัฒนาครูและบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพในสังคมพหุวัฒนธรรม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่ 5 เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เนื่องจากครูคือผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้เรียนที่มีความหลากหลายทั้ง 11 กลุ่มชาติพันธุ์ การพัฒนาครูให้ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพในบริบทนี้ ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ทักษะทางวิชาการ แต่รวมถึงการส่งเสริมความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 5 จะช่วยแก้ปัญหาที่พบใน เรื่องช่องว่างด้านทัศนคติและการยอมรับความแตกต่าง โดยเปลี่ยนความเข้าใจเรื่องความหลากหลายให้กลายเป็นแรงบันดาลใจในการพัฒนาสมรรถนะอาชีพของผู้เรียนอาชีวศึกษาให้ประสบความสำเร็จในระดับสากล ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาครูตามกลยุทธ์ที่ 5 จะช่วยให้ครูสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ที่สอดรับกับพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ในขณะเดียวกันก็สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับครอบครัวผู้เรียนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ช่วยลดช่องว่างความขัดแย้งและสร้าง ภาพลักษณ์สถานศึกษาที่ปลอดภัยสำหรับผู้เรียนทุกกลุ่มชาติพันธุ์ นอกจากนี้ ประเด็นการพัฒนาครูตามกลยุทธ์ที่ 5 ยังสอดรับกับแนวคิดของ สุธน วงค์แดง (2567) ที่เสนอแนวทางและกลยุทธ์สำคัญสำหรับครูในการพัฒนาห้องเรียนสู่การเรียนรู้ที่เสมอภาคและยั่งยืน โดยเน้นการปรับเปลี่ยนแนวคิดการจัดการเรียนรู้ของครู ครูจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจความหลากหลายของผู้เรียน มีการปรับกระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีกลยุทธ์การจัดสภาพแวดล้อม ความหลากหลายทางเพศ สถานะทางสังคม ชาติพันธุ์และศาสนา รวมทั้งความหลากหลายทางสติปัญญาอีกด้วย บทบาทของครูต้องเปลี่ยนจากผู้ส่งผ่านความรู้เพียงไปสู่การเป็นผู้ออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ดังนั้น ครูที่ได้รับการพัฒนาตามกลยุทธ์ที่ 5 จะมีทักษะในการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดทัศนคติเชิงลบหรือการเลือกปฏิบัติและมุ่งสร้างโอกาสที่เท่าเทียมให้แก่ผู้เรียนตามศักยภาพของบุคคล

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน นับเป็น **"นวัตกรรมการบริหารอาชีวศึกษาพหุวัฒนธรรม"** ที่เป็นข้อค้นพบใหม่ โดยจุดเด่นประการแรกคือ การเน้นกลยุทธ์การบริหารเชิงพื้นที่ ที่ใช้ทุนทางสังคมกลุ่มชาติพันธุ์ในน่านมาเป็นฐานในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา โดยเปลี่ยนบทบาทสถานศึกษาจากผู้รับนโยบายมาเป็นผู้ออกแบบนโยบายระดับพื้นที่โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน จุดเด่นประการที่สองคือการบูรณาการ "ทุนวัฒนธรรม" สู่ "มูลค่าทางเศรษฐกิจ" ที่นำอัตลักษณ์ท้องถิ่นมาบูรณาการในหลักสูตรและนวัตกรรมอาชีพเพื่อสร้างสมรรถนะวิชาชีพที่โดดเด่นที่ตลาดงานยุคใหม่ต้องการ ทำให้วัฒนธรรมมีมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างรายได้จริงให้กับผู้เรียน ประการที่สาม คือ การยกระดับสมรรถนะผู้เรียนสู่มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติและสากล โดยมีศูนย์ทดสอบในพื้นที่เป็นกลไกสร้างความเป็นธรรมและความเท่าเทียม มีการรับรองทักษะจริงที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพสากล จุดเด่นประการที่สี่ คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดศตวรรษที่ 21 โดยเปลี่ยนบทบาทครูจากผู้สอนมาเป็นผู้ออกแบบสภาพแวดล้อมที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง

สถานศึกษาที่ปลอดภัยสำหรับทุกคน ประการสุดท้ายซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการคงอยู่ของผู้เรียนในสังคมพหุวัฒนธรร คือ ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ที่นำระบบสารสนเทศข้อมูลรายบุคคลมาใช้ร่วมกับการจัดสวัสดิการหอพัก โดยยึดหลักการ "ให้ความรักก่อนให้ความรู้" เพื่อลดอัตราการออกกลางคันของผู้เรียนกลุ่มชาติพันธุ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เป็นแผนกลยุทธ์ที่บูรณาการยุทธศาสตร์ชาติเข้ากับอัตลักษณ์ท้องถิ่นได้อย่างกลมกลืน ทำให้การอาชีวศึกษาในจังหวัดน่านเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เชิงพื้นที่ในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดน่านและพื้นที่ใกล้เคียง สามารถนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเชิงพื้นที่ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและวิถีวัฒนธรรมในท้องถิ่น

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรนำแนวคิดพหุวัฒนธรรมไปใช้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เคารพความแตกต่างหลากหลายของผู้เรียน เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เกื้อกูลและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ที่มีลักษณะสังคมพหุวัฒนธรรมและกลุ่มชาติพันธุ์ที่แตกต่างออกไป

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความร่วมมือเชิงลึกระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษากับชุมชนและสถานประกอบการในพื้นที่พหุวัฒนธรรม เพื่อสร้างกลไกการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Work-based Learning) ที่เคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

เอกสารอ้างอิง

ณัฐศิษฎ์ จิตร์จำนงค์, เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, และจรัญญา เทพพรบัญชากิจ. (2568). รูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. *e-Journal of Education Studies, Burapha University, 7*(4), 5–15. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/283818

ชูพินิจ เกษมณี. (2545). *การบูรณาการเรียนรู้วัฒนธรรมด้านวิถีชีวิตของชนต่างวัฒนธรรม/ชนกลุ่มน้อยกับการศึกษา.* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี.

ธาดา อักษรชื่น. (2556). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า. *Veridian E-Journal, 7*(2), 357–368. https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/18145/0

ปกรณ์ ปรียากร. (2558). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.* สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

ภานุวัฒน์ บุญยะรัตน์. (2565). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาวิชาชีพระยะสั้นตามบริบทพหุวัฒนธรรม วิทยาลัยสารพัดช่างยะลา. *วารสารวิชาการสถาบันอาชีวศึกษาภาคใต้ 3, 2*(1), 37–44. https://so08.tci-thaijo.org/index.php/KRIS/article/view/3214

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). *กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ.* https://www.tpqi.go.th/qualification-and-occupation/qualification-framework/

สมเกียรติ ชิดไธสง. (2566). รูปแบบการบริหารจัดการเชิงพื้นที่เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม, 7*(9), 176–186. https://share.google/U3B2zzsg2jtOqHx5m

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2556). *5 รูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์.* ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ. http://www.sbdc.co.th

สมพร ชูทอง. (2560). กลยุทธ์การจัดการอาชีวศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงทางสังคม วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร, 2*(2), 23–31. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ivebjournal/article/view/244954

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา*. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2563). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าน. (2569). *แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดน่าน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569).* http://www.nanpeo.go.th/admin/pdf_up//eduplan2569.pdf

สุทธิพงษ์ โชติพิสุทธิเมธี. (2567, 21 สิงหาคม). *การสัมภาษณ์* [การสัมภาษณ์โดย รชต ดิลกรัชตสกุล].

สุธน วงค์แดง. (2567). การจัดการห้องเรียนพหุวัฒนธรรม: แนวทางสู่การเรียนรู้ที่เสมอภาคและยั่งยืน. *วารสารมจร พุทธโสธรปริทรรศน์, 4*(2), 189–205. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JMBR_sothorn/article/view/275376

Banks, J. A. (1994). *An introduction to multicultural education*. University of Washington Press.